

Aalborg Universitet



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Vidensdynamikker og destinationsudvikling I kystturismen - Fire danske case-studier

Halkier, Henrik; Jørgensen, Matias Thuen; Dredge, Dianne

Publication date:
2015

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Halkier, H., Jørgensen, M. T., & Dredge, D. (2015). *Vidensdynamikker og destinationsudvikling I kystturismen - Fire danske case-studier*. Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

VIDENSDYNAMIKKER OG DESTINATIONSUDVIKLING I KYSTTURISMEN

FIRE DANSKE CASE-STUDIER

HENRIK HALKIER, MATIAS JØRGENSEN OG DIANNE DREDGE
TOURISM RESEARCH UNIT, AALBORG UNIVERSITET

Videncenter for
KYSTTURISME



AALBORG UNIVERSITET

Vidensdynamikker og destinationsudvikling i kystturismen
- Fire danske case-studier

UDGIVER: Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet

ISBN nr.: 978-87-92305-29-9

FINANSIERET: Rapportens udarbejdelse er finansieret af Videncenter for Kystturisme som led i projektet *Vidensdynamikker og destinationsudvikling*

UDGIVET: Marts 2015

FOTO: Niclas Jessen, Mette Johnsen, Kim Wyon, Henrik Steenberg, Kristian Juul Pedersen (alle via VisitDenmarks medie-database), Henrik Halkier

FORFATTERE

Henrik Halkier er Dr.Phil. og professor i turisme og regional udvikling ved Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet.

Matias Jørgensen er cand. mag. i turisme fra Aalborg Universitet, tidligere videnskabelig assistent ved Tourism Research Unit på Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet, nu Ph.D.-studerende ved School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong Polytechnic University.

Dianne Dredge er Ph.D. og professor i turisme og destinationsudvikling ved Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet.



INDHOLD

1 UDFORDRENDE SAMARBEJDER	4
2 DESTINATIONSSAMARBEJDE: TEORI OG METODE	6
2.1 Kystferiedestinationer, netværk og udvikling	6
2.2 Forskningsdesign og metoder	7
SNAPSHOT: ALLINGE-SANDVIG	9
3 SAMARBEJDE PÅ DANSKE KYSTDESTINATIONER	11
3.1 DMO: Den mest ombejlede?	11
3.2 Private og offentlige aktører: Målrettede engagementer	12
3.3 Samarbejde og fælles aktiviteter	14
SNAPSHOT: SØNDERBORG	15
4 EKSTERNT SAMARBEJDE: ERFARINGER OG FREMTIDER	17
4.1 Det eksisterende mønster: Pragmatisk samarbejde udadtil	17
4.2 Ny struktur for dansk turisme: I vest og øst	18
SNAPSHOT: MØN	20
5 VIDENSDYNAMIKKER PÅ OG OMKRING DESTINATIONERNE	22
5.2 Vidensskabelse og vidensdeling	22
5.2 Vidensbehov og samarbejde om destinationsudvikling	23
SNAPSHOT: HVIDE SANDE/SØNDERVIG	25
6 KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING	27
REFERENCER	29



1 UDFORDRENDE SAMARBEJDER

De organisatoriske rammer for dansk turisme er under forandring, mens denne rapport bliver udarbejdet. Igen, fristes man til at sige, for de sidste 25 år har været præget af bølge efter bølge af forandringer (Halkier og Jønsson, 2014), der gradvist har gjort turismens organisatoriske landskab til en kompleks mosaik, der til tider kan forvirre både turismeerhvervet og politiske beslutningstagere, for slet ikke at tale om udenforstående iagttagere.

At turismefremmen er blevet mere indviklet end andre dele af dansk erhvervsfremme er imidlertid næppe tilfældigt. Det 'almene' erhvervsfremmesystem, primært orienteret mod industrien, har kunnet koncentrere sig om at udvikle virksomheder, enten enkeltvist gennem rådgivning eller kollektivt gennem f.eks. klyngeprojekter. Den almindelige kommunale og regionale erhvervsfremme har med andre ord kunnet koncentrere sig om en relativt veldefineret og homogen målgruppe inden for kommunen eller regionens grænser (Halkier, 2008). Turismefremmen, derimod, har tre ben, der ikke altid er lige lange, og som retter sig mod meget forskellige aktørgrupper (Halkier, 2011):

- *Markedsføring* rettet imod potentielle gæster og *information* til gæsterne på destinationen har traditionelt været centrale opgaver indenfor turismefremmen (Schaldemose et al., 2014). Her bliver individuelle privatpersoner uden stabil tilknytning til lokalområdet med andre ord en central målgruppe.
- *Oplevelsesudvikling* har siden 1990'erne spillet en stigende rolle i turismefremmen (Hjalager, 2014; Halkier og Jønsson, 2014), og da rammerne for oplevelserne ofte skabes i et samspil mellem mange forskellige aktører, bliver både private virksomheder og offentlige myndigheder/organisationer målgruppen for disse innovations-orienterede aktiviteter.
- *Kompetenceudvikling* er, især gennem de sidste 10 år, blevet en stadigt vigtigere del af

turismefremmen (Liburd og Simonsen, 2014; Halkier og Jønsson, 2014), og dermed bliver både virksomhedsledere og (potentielle) medarbejdere vigtige målgrupper.

Den første af de tre opgaver har traditionelt været opfattet som kerneopgaven i dansk turismefremme, men fra og med 1990'erne er oplevelses- og kompetenceudvikling i stigende grad kommet på dagsordenen, ikke mindst i forlængelse af et stagnerende og sidenhed faldende antal internationale overnatninger inden for dansk kystturisme. I praksis har introduktionen af en bredere vifte af virkemidler og målgrupper foregået parallelt med to vigtige forandringer, nemlig

- organisering af turismefremmen i stadig *større geografiske enheder*, hvor de ny organisationer ofte eksisterer sammen med allerede eksisterende organisationer med ansvar for mindre områder, o
- en stigende *professionalisering* af turismefremmen gennem ansættelse af mere velfarne og, ikke mindst, mere veluddannede medarbejdere.

Også den seneste nationale turismestrategi indskriver sig i denne tradition. En af de fire målsætninger er, at "turismefremmeindsatsen skal organiseres bedre og samordnes efter en samlet national strategi, så der kommer større skala og gennemslagskraft af de investerede midler" (Regeringen, 2014: s. 8), og et af midlerne hertil er at "turismeerhvervet udvikler sig gennem kvalificeret viden og forskning samt bedre uddannede medarbejdere (Regeringen, 2014: 21), således at turismefremmesystemet bliver bedst muligt klædt på til at hjælpe med til at skabe vækst og udvikling i danske kystdestinationer.

Det er i denne sammenhæng, at nærværende rapport vil kunne bidrage med ny viden. Efter international standard er der gennem årene lavet relativt få undersøgelser af, hvordan danske turistdestinationer fungerer og udvikler sig

(se afsnit 2), og de tilbagevendende forandringer af turismens organisatoriske rammer har således i høj grad haft præg af en eksperimentel *learning-by-doing* proces. Formålet med denne undersøgelse er at afdække, hvordan forskellige former for samarbejde og vidensdynamikker blandt turismeaktører på kystdestinationer fungerer, både internt i destinationerne, i relation til samarbejder mellem destinationer, og i forhold til forskellige geografiske niveauer i turismefremmesystemet. Det er undersøgelsens grundlæggende antagelse, at destinationernes potentiale for udvikling og fornyelse afhænger af, hvorvidt der skabes konstruktive samarbejdsrelationer både internt og i forhold til eksterne samarbejdspartnere. Samarbejde og vidensdynamik inden for kystdestinationerne og turismefremmesystemet undersøges med udgangspunkt i fire såkaldte 'særlige feriesteder' udvalgt i samarbejde med Videnscenter for Kystturisme. De fire destinationer er Søndervig/Hvide Sande, Sønderborg, Møn og Allinge-Sandvig.

Undersøgelsen omhandler de organisatoriske rammer for kystdestinationerne, og det primære datagrundlag er kvalitative interviews med turismeaktørerne på de udvalgte destinationer samt disses samarbejdspartnere i turismefremmesystemet. Det teoretiske udgangspunkt for projektet tages i to traditioner, der gensidigt supplerer hinanden, nemlig netværks-teori og institutionalistisk policy-analyse.

Projektets resultater belyser eksisterende samarbejdsmønstre og arbejdsdelinger på destinationerne og inden for turismefremmesystemet i lyset af internationale erfaringer. Resultaterne kan derfor bidrage til vidensgrundlaget for udvikling af mere effektive relationer mellem aktørerne inden for erhvervsfremmen i forhold til dansk kystturisme med hensyn til fremtidige/nye måder at arbejde sammen på. Den eksisterende litteratur peger på, at der ikke er én form for 'best-practice' model, der kan importeres, men at de mangeartede udfordringer indenfor destinationsudvikling kræver rettidig omhu mht. tilpasning til lokale omstændigheder og udfordringer. Rapporten peger derfor i stedet på en række mulige governance-modeller, og identificerer en række udfordringer mht. både internt samarbejde og horisontal/vertikal koordination.

Rapporten falder i fire hoveddele. Først redegøres for teorierne bag og metoderne i undersøgelsen. Dernæst diskuteres undersøgelsens tre centrale dimensioner, nemlig

- det *interne samarbejde* i destinationerne mellem private og offentlige aktører, hvor begge grupper kan spille mere eller mindre fremtrædende roller,
- det *eksterne samarbejde*, både horisontalt i forhold til andre tilgrænsende eller tilsvarende destinationer, og vertikalt mellem den enkelte destination og regionale/nationale turismefremmeorganisationer, og
- *vidensdynamikkerne* i og omkring de enkelte destinationer, dvs. hvorledes ny viden skabes, anskaffes, deles og anvendes til gavn for destinationsudviklingen.

På grundlag heraf diskuteres afslutningsvist styrker og svagheder ved forskellige samarbejdsmønstre i og mellem destinationerne, samt mulige scenarier for udviklingen på de fire destinationer - og for dansk kystferieturisme mere generelt.

Undersøgelsen har vist, at der er mange fællestræk mellem de fire udvalgte destinationer med hensyn til samarbejdsmønstre og vidensdynamikker, og derfor diskuteres resultaterne i de tre centrale kapitler på tværs af destinationerne, mens særtrækkene ved henholdsvis Søndervig/Hvide Sande, Sønderborg, Møn og Allinge-Sandvig trækkes frem i en serie lokale 'snapshots' mellem kapitlerne.

2 DESTINATIONSSAMARBEJDE: TEORI OG METODE

2.1 Kystferiedestinationer, netværk og udvikling

Destinationer er komplekse størrelser, der på en og samme tid er lokaliseret ét bestemt geografisk sted, og samtidig har stærke relationer uden for selve destinationen, ikke bare til tilrejsende besøgende, men også ofte til eksterne aktører inden for f.eks. transport, hotelkæder, og turoperatører (Halkier, 2010). Dette afspejler det grundlæggende forhold, at turisters behov i forbindelse med rejser er mangeartede, lige fra det grundlæggende ønske om mobilitet, via fysiologiske behov for søvn og ernæring, til de oplevelser der typisk er det centrale i ferieturismen.

Disse behov kan imidlertid dækkes på mange forskellige måder, således at turisten samler eller spreder en større eller mindre del af service og oplevelser i forbindelse med rejsen på en eller flere leverandører, ligesom det indbyrdes forhold mellem producenterne kan variere. Man kan på den baggrund skelne mellem tre forskellige destinationstyper (inspireret af Halkier, 2010; Saraniemi og Kylanen, 2011):

- *Resorts*, hvor én, typisk privat, aktør har monopol på levering af service og oplevelser, og hvor den rejsende i praksis sjældent bevæger sig udenfor hotellets/klubbens afgrænsning. *Club Med* og all-inklusive ophold på hotel/feriecenter er eksempler herpå.
- *Netværks-destinationer*, hvor en række aktører, typisk både private og offentlige, konkurrerer om at tilbyde service og oplevelser til turisterne, men samtidigt samarbejder i mere eller mindre omfattende grad om at tiltrække besøgende og udvikle destinations udbud af service og oplevelser. Destinationer i mindre byer og kyst/landområder falder typisk i denne kategori.
- *Metropole destinationer*, hvor en række aktører, typisk både private og offentlige, konkurrerer om at tilbyde service og oplevelser til

turisterne, mens samarbejdet aktørerne imellem er yderst beskedent, fordi byens eksisterende profil er global og udbuddet af services og oplevelser til indbyggerne driver udviklingen af turist-relevante faciliteter fremad. Eksempler herpå er f.eks. London, Paris og New York.

Grænsen mellem de forskellige typer er ikke skarp - resorts kan være mere eller mindre åbne og netværk kan spille en rolle i mindre byer som f.eks. Sønderborg - men pointen er, at der er forskellige måder at koordinere de forskellige aspekter af den samlede rejseoplevelse. Lige fra hierarkisk styring inden for rammerne af ét privat firma der driver et resort, til den tilsyneladende mangel på koordination i metropole destinationer, hvor turisternes valg på et stort åbent marked bidrager til at styre destinationens udbud i bestemte retninger.

Danske kystdestinationer falder generelt i netværks-kategorien, som er kendetegnet ved, at samarbejde mellem private og offentlige aktører yder et vigtigt bidrag til både profilering i forhold til potentielle besøgende, og vedligeholdelse/udvikling af service/oplevelsesmuligheder på destinationen (Dredge, 2006; Hall et al., 2009). Det er med andre ord en destinationstype, hvor både de interne og eksterne netværksrelationer spiller en helt central rolle, og det er derfor vigtigt at vide, hvilke aktører er proaktive, hvem sætter dagsordenen, og hvordan øves der indflydelse på udviklingen af turismeaktiviteterne?

Eksisterende undersøgelser af danske kystdestinationer har arbejdet på grundlag af forskellige varianter af netværksteori, og trukket på både kvalitative (Henriksen og Halkier, 2009; Berg Schmidt og Halkier, 2008a) og kvantitative metoder (Jørgensen og Halkier, 2013). Fælles for tilgangene har været et forsøg på at klarlægge mønstrene i aktørernes opfattelse af samarbejds-mønstrene i og omkring destinationen. Da denne undersøgelse sigter på at klarlægge ikke alene eksisterende samarbejdsrelationer, men også aktørernes opfattelser af mere eller mindre

hypotetiske fremtidige eksterne relationer, har det været mest nærliggende at prioritere kvalitative metoder som omdrejningspunkt i undersøgelsen.

Samtidig er det imidlertid vigtigt at forstå disse samarbejdsrelationer samt opfattelsen af dem i lyset af turismefremmearbejdet på den enkelte destination. Her er undersøgelsen inspireret af institutionalistisk policy-analyse (Halkier, 2011), og fokuserer derfor bl.a. på forandringsstrategier og de institutionelle rammer for offentlige initiativer. Begge dele har typisk konsekvenser for samarbejdsrelationerne på destinationen: de institutionelle strukturer kan være mere eller mindre centraliserede og give nogle aktører mere at sige end andre, og tilsvarende kan samarbejde om konkrete udviklingsaktiviteter hjælpe med til at få selv meget forskellige offentlige og private aktører til i fællesskab at trække destinationens udvikling i en bestemt retning.

Alt i alt kommer analysen af samarbejdsrelationer og vidensdynamik på de fire udvalgte kystferiedestinationer således til at fokusere på følgende dimensioner:

- de institutionelle rammer for turismefremmen (mere eller mindre centraliseret/koordineret)
- forandringsstrategier, herunder
 - strategier (forandringsmål og -midler)
 - konkrete initiativer (ressource-anvendelse)
 - vidensdynamik (skabelse, tilvejebringelse, deling, anvendelse af viden)
- aktørernes opfattelser af destinationen og dens forhold til omverdenen, herunder
 - samarbejdsmønstre internt på destinationen (centrale/perifere aktører)
 - nuværende og potentielle samarbejdsrelationer udenfor destinationen (synergi/konkurrence)

Et review af den internationale litteratur om destinationsudvikling og *destination management organisations* (DMO'er) (Jørgensen og Halkier, in preparation) understreger den næppe overraskende konklusion, at der ikke er kun én måde, destinationer med succes kan samarbejde på. Dette forhindrer imidlertid ikke, at der under konkrete omstændigheder både kan være institutionelle forhold og opfattelser/adfærd blandt centrale aktører, der vanskeliggør udviklingsaktiviteter - og rapporten kan derved forhåbentlig også inspirere til at overveje nye måder at gribe destinationsudvikling an på i danske kystferiedestinationer.

2.2 Forskningsdesign og metoder

I samarbejde med Videnscenter for Kystturisme blev fire danske kystferiedestinationer udvalgt som case-studier, nemlig Sønderborg/Hvide Sande, Sønderborg, Møn og Allinge-Sandvig. Destinationerne repræsenterer dels en geografisk spredning mht. forskellige kyster - Vesterhavet, Kattegat og Østersøen - og er endvidere forskellige mht. graden af urbanisering, hvor Sønderborg skiller sig ud som en mellemstor provinsby.

Den første fase i udarbejdelsen af rapporten var at skabe overblik over turismen i de fire udvalgte caseområder. Dette blev primært gjort via desk research i form af indsamling og analyse af tilgængeligt marketingmateriale, strategipapirer, årsberetninger osv. Denne del af undersøgelsen gav input til interviewguiden, bedre forståelse af turismen i områderne og et overblik over nuværende strategier, fokusområder, attraktioner og oplevelsespotentialer i områderne.

Da rapporten fokuserer på samarbejdsrelationer og vidensdynamik, er det primære datagrundlag kvalitative interviews med aktører i de fire udvalgte kystdestinationer. For bedst muligt at

Tabel 1. Interview fordelt på destinationer og aktør-kategorier.

	Søndervig/ Hvide Sande	Sønderborg	Møn	Allinge-Sandvig	I alt
Erhvervsfremmeorganisationer	4	5	2	4	15
Private virksomheder	1	3	5	4	13
I alt	5	8	7	8	28

repræsentere turismebranchen på hver destination, havde vi fra starten et ønske om at inkludere repræsentanter fra alle dele af turismeerhvervet, samt turisme- og erhvervsfremmeorganisationer og en kommunal repræsentant på alle de respektive destinationer. Med dette in mente tog vi kontakt til de lokale turismefremmeorganisationer på hver af de fire destinationer, som derpå assisterede med kontaktoplysninger på relevante aktører i deres områder.

Vi har i vores rekruttering af interviewpersoner forsøgt at få fat på de repræsentanter i virksomhederne/organisationerne, som var mest kompetente til at svare på spørgsmål i relation til vores ærinde. Interviewene blev primært foretaget ansigt til ansigt på de enkelte aktørers adresser, hvilket gav intervieweren indtryk af de enkelte steder, og dermed tilføjer en grad af observation til det metodiske grundlag for projektet, selvom dette ikke er en del af det primære datagrundlag. Alle interviews blev optaget for at sikre præcision i den kommende analyse og at aktørerne ikke blev fejlciteret. Fordelingen af de i alt 28 interviews fremgår af Tabel 1, og det er vigtigt at holde sig for øje at en væsentlig del af interviewpersonerne havde mere end én rolle på destinationen - en privat virksomhedsejer kan for eksempel både være formand for turistforeningen og sidde i DMO-bestyrelsen foruden at være entreprenør - og antallet af repræsenterede aktør-roller er således større end det fremgår af tabellen.

Der blev i 2013 gennemført en undersøgelse af samarbejdsrelationer og vidensdynamik i seks danske kystferiedestinationer - Hals, Skagen, Klitmøller/Nr. Vorupør, Kongernes Nordsjælland, Kerteminde og Marielyst - som led i projektet 'Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer', koordineret af VisitNordjylland og støttet af midler fra den Europæiske fond for regional udvikling. Resultaterne heraf er offentligt tilgængelige (Jørgensen og Halkier, 2013), og selvom denne undersøgelse ikke havde særsomt fokus på destinationernes eksterne samarbejdsrelationer, så kan den tidligere undersøgelse give en bredere referenceramme for diskussionen af resultaterne af nærværende undersøgelse med hensyn til interne samarbejdsrelationer og vidensdynamik på danske kystferiedestinationer.



SNAPSHOT: ALLINGE-SANDVIG

Allinge-Sandvig er som destination en del af Bornholm, og denne geografi er helt central for at forstå situationen med hensyn til kystferieturisme på lokaliteten. Destinationen er kendetegnet ved et mangfoldigt overnatningsudbud og et stort antal beskæftigede i overnatningsbranche, og beliggende i en kommune med stor kritisk masse på turismeområdet, både i form af indenlandske besøgende og turister fra de omkringliggende nærmarkeder (Videnscenter for Kystturisme, 2012).

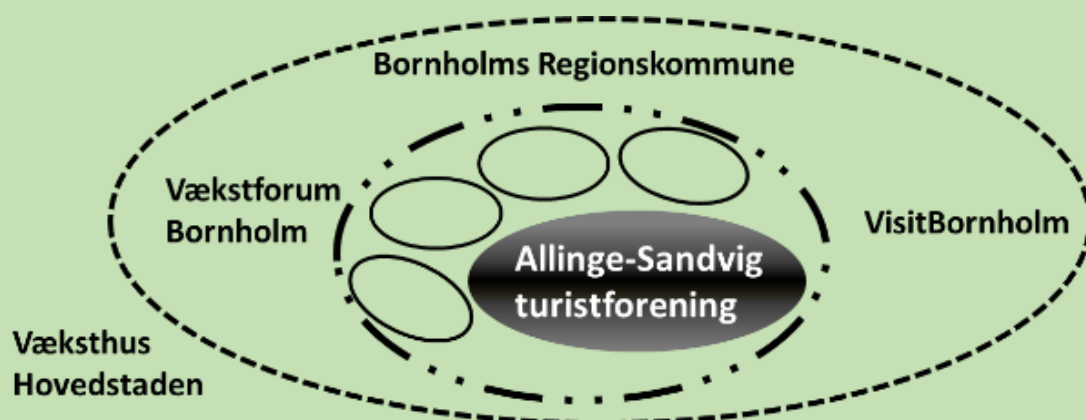
Strategien for udvikling af turisme på Bornholm fremstår i høj grad som markedsføringsorienteret (Destination Bornholm, 2013), men de konkrete aktiviteter involverer også et væsentligt indslag af oplevelsesudvikling, f.eks. i forhold til udendørsaktiviteter, fødevarer og events (Destination Bornholm, 2012), hvor især Folke mødet som årligt tilbagevendende begivenhed har bidraget til at bringe turistaktørerne på øen sammen om en fælles aktivitet.

Turismefremmen i forhold til Allinge-Sandvig foregår på tre niveauer, hvor det kommunale niveau spiller en central rolle, som illustreret af Figur 1. Arbejdsdelingen mellem de tre niveauer

fremstår som rimeligt klar: den lokale turistforening står for driften af det lokale turistinformationskontor og bidrager til inddragelsen af mindre lokale virksomheder i markedsføring og andre aktiviteter. Det overordnede strategiske arbejde er tydeligvis på Bornholm-niveau, med DMOen som en vigtig initiator, mens det bornholmske vækstforum og Væksthus Hovedstaden også bidrager med inspiration og støtte til konkrete udviklingsprojekter. Der er således tale om en destination, hvor turismefremmeindsatsen i betydeligt omfang er centraliseret på det kommunale niveau, men hvor Allinge-Sandvig blot er ét af de fem lokalområder, som tilsammen udgør bornholmsk turismefremme på det helt lokale niveau.

Undersøgelsen af de interne samarbejdsrelationer i og omkring Allinge-Sandvig har vist, at de væsentligste tilbagevendende spørgsmål er

- et udtalt konkurrenceforhold mellem øens fem turistforeninger, hvis geografi fortsat er baseret på de gamle kommunegrænser fra før etableringen af Bornholms Regionskommune i 2003,



Figur 1: Geografiske rammer for turismefremme i Allinge-Sandvig. Selve destinationen er markeret med sort, tomme cirkler markerer organisationer på samme niveau som organisationen, punkterede linjer markerer flere organisationer på samme niveau, stiplede linjer markerer det regionale niveau.

- spørgsmålet om, hvem der har indflydelse på markedsføringsstrategi og -aktiviteter, handler ikke kun om konkurrence mellem lokalområderne, men tematiseres også i forhold til store private aktører,
- at små aktører ofte opfattes som værende for kortsigtede og orienteret mod deres individuelle aktiviteter, og dermed skeptiske over for mere langsigtede udviklingsaktiviteter som f.eks. satsningen på bornholmske fødevareoplevelser, og at de derfor små aktører nemt kan opfattes som free-riders i forhold til udviklingsaktiviteter, og
- at offentlige aktører bliver set som ansvarlige for innovation og oplevelsesudvikling.

Eksterne relationer er en integreret del af turismefremmen på Bornholm. For det første fordi øen er en del af Region Hovedstaden, for det andet fordi øen traditionelt har haft en form for særstatus i forhold til visse typer bevillinger fra ministerierne, og for det tredje fordi turismen er

dybt afhængig af især transportpolitiske beslutninger mht. færge- og flyforbindelser til øen. Men det er tydeligt at dette eksterne samarbejde ses som en mulighed for styrkelse af turismen på netop Bornholm, snarere end en mulighed for at destinationen kunne bidrage til en bredere sammenhæng som f.eks. dansk Østersø-turisme. Med hensyn til mulighederne for at tilgå relevant viden, så er det tydeligt, aktørerne i og omkring destinationen værdsætter mange forskellige former for viden, lige fra uformel erfaringsudveksling inden for netværk, over brede kvantitative bench-marking undersøgelser, til detaljeret kvalitativ viden om efterspørgselsmønstre.



3 SAMARBEJDE PÅ DANSKE KYSTDESTINATIONER

Undersøgelsen af samarbejdsrelationerne internt på fire danske kystferiedestinationer - Allinge-Sandvig, Sønderborg, Møn og Hvide Sande/Søndervig - viser, at selvom der naturligvis er forskelle, så er der også en lang række lighedspunkter med hensyn til, hvilke aktører der spiller de centrale roller, og hvem der arbejder sammen om hvad. Dette afsnit præsenterer de dominerende mønstre, og illustrerer dem gennem eksempler fra de fire destinationer.

3.1 DMO: Den mest ombejlede?

På alle de fire lokaliteter er den lokale DMO tydeligvis omdrejningspunktet i samarbejdet på destinationen: det er ikke alene den hyppigst omtalte aktør, men også den organisation, som flest af de øvrige aktører relaterer sig direkte til, hvad enten der er tale om private virksomheder eller andre offentlige organisationer. Et mønster, som også går igen på andre danske kystdestinationer undersøgt på lignende vis (Jørgensen og Halkier, 2013).

Årsagen hertil er, at den lokale DMO står for hovedparten af den praktiske gennemførelse af turismefremmeaktiviteter, og dermed får organisationen et stort antal samarbejdsflader, både i forhold til politiske opdragsgivere og sponsorer (kommuner, regioner), og i forhold til private og andre turismeaktører på destinationerne, som er involveret i konkrete aktiviteter som markedsføring, oplevelses-innovation, og kompetenceudvikling. Det forhindrer naturligvis ikke, at der ofte er delte meninger om DMOens strategier og initiativer, som det vil fremgå af de følgende afsnit.

Selvom den grundlæggende udfordring for DMOen naturligvis er at bidrage til turismeudviklingen, så er det også tydeligt, at der er to andre forhold, der kan bidrage til at komplicere tilværelsen for de meget ombejlede organisationer, nemlig geografi og penge.

Geografien er central, fordi en DMO har til opgave at virke i et afgrænset territorie, f.eks. en eller flere kommuner. I alle undersøgelsens fire lokaliteter er turismeaktiviteten imidlertid ikke jævnt fordelt inden for DMOs område, og arbejdet bliver derfor i større eller mindre omfang præget af diskussioner, der bunder i varetagelse af enkelte delområders interesser. I og omkring Møn har en serie organisationssammenlægninger skabt en række parallelle strukturer, der alle dækker hele kommunen, men i praksis har turismefremmen et fokus på Møn, fordi øen er det centrale hotspot i området. Dette er ikke tilfældet på Bornholm, hvor grænserne mellem de fem 'gamle' kommuner lever videre i form af turistforeninger under navnet VisitBornholm, også selvom det set fra et kommunalt synspunkt kunne være hensigtsmæssigt at etablere en fælles turistforening for hele Bornholm - men "*de lokale aktører ønsker ikke en mere centraliseret struktur*" (Interview - Bornholms Regionskommune, s. 2). Parallelt hermed i Vestjylland, hvor Holmsland Klit Turistforening har en særlig rolle som varetager af kystnære aktørers interesser i forhold til Ringkøbing Fjord Turisme - der, navnet til trods, også skal promovere turismen i mere kystfjerne lokaliteter som Skjern og Lem.

Da undersøgelsen blev gennemført i midten af 2014, fandtes det mest vidtgående eksempel på geografens rolle imidlertid i Sønderborg, hvor de interne forskelle mellem selve byen og de øvrige dele af kommunen så langt blev overskygget af det dengang endnu uafklarede spørgsmål om, hvorvidt der kunne og skulle skabes en fælles DMO for hele Sønderjylland, omfattende Sønderborg og tre andre kommuner. Region Syddanmark havde nemlig sponsoreret et 2-årigt pilotprojekt, hvor en ny tværkommunal organisation med fælles strategi og udviklingsaktiviteter gradvist kunne tage form (Destination Sønderjylland, 2014), læs mere herom i forbindelse med diskussionen af eksterne samarbejdsrelationer i kapitel 6 nedenfor. Eksemplet fra Sønderborg handler imidlertid ikke kun om geografi, men også om penge, og som en privat aktør

siger: *"Jo større organisation, jo bedre. ... Før en DMO har et budget på 10-12 millioner kroner, giver det jo ingen mening at overveje deltagelse i internationale turisme-messer"* (Interview - Krusmølle Cafe og Livsstilsbutik, s. 2).

DMOernes arbejde kan naturligvis ikke foregå uden finansiering, og da de offentlige grundbevillinger ofte primært dækker basisaktiviteter i organisationen, vil ny initiativer, f.eks. med hensyn til udvikling af nye oplevelser, i langt de fleste tilfælde blive iværksat på grundlag af ekstern projektf finansiering, dvs. en midlertidig bevilling til et afgrænset formål. Projekterne forudsætter typisk medfinansiering fra f.eks. private erhvervsaktører, og de bidrager naturligvis samtidig til at sikre aktivitet og beskæftigelse for DMOens egne medarbejdere. Som en interviewperson fortæller, så *"har vi haft mulighed for at ansætte hele syv ekstra projektledere ved DMOen og her hos kommunen, det er helt afgørende for at vi har været i stand til at drive meget arbejdstunge netværk med mange private aktører"* (Interview - Ringkøbing-Skjern Kommune, s. 3).

Denne arbejdsmåde skaber to udfordringer for den lokale turismefremme. For det første kommer aktiviteterne ofte til at komme til at savne kontinuitet, fordi nye projektbaserede initiativer ikke altid er økonomisk selv bærende efter den indledende, offentligt understøttede, projektperiode. Dette kan føre til opgivelse af aktiviteter, som på længere sigt kunne have gjort en forskel - og gøre det vanskeligere at få private aktører til at engagere sig. For det andet skabe den projektorganiserede turismefremme mistanke om, at nye projekter handler om være til gavn for DMO-medarbejderne og evt. involverede konsulentfirmaer, der jo bliver betalt for at medvirke, men det for de private aktører i projektet er tale at investere tid og penge i et nyt initiativ, der måske ikke vil give et ekstra afkast for virksomheden på længere sigt.

DMOerne spiller tydeligvis en central rolle i samarbejdet på destinationen, men det er stadigvæk nødvendigt for dem både at navigere i forhold til meget lokale interesser, og at udfolde stor og vedholdende aktivitet for at engagere de øvrige aktører på destinationen, ikke mindst i forbindelse med udviklingsinitiativer organiseret som midlertidige projekter. Det næste afsnit kigger

nærmere på de aktører, som er DMOernes centrale samarbejdspartnere, nemlig de private virksomheder og kommunen.

3.2 Private og offentlige aktører: Målrettede engagementer

Hovedparten af de private aktører i dansk turisme opererer på markedsvilkår, hvor den enkelte virksomheds udbud af oplevelser og service skal give et passende økonomisk overskud, måske ikke altid på kort sigt, men i hvert tilfælde på længere sigt. Det er velkendt, både fra den internationale forskningslitteratur (Thomas, 2004; Hall og Williams, 2008; Hjalager, 2010) og fra tidligere studier i danske kystdestinationer (Getz og Nilsson, 2004; Halkier et al., 2008), at der generelt er forskel på, hvordan små og store turismevirksomheder fungerer, både med hensyn til deres prioritering af deres egen virksomheds udvikling og udviklingen af destinationen som helhed. Selvom nogle små turismevirksomheder har vist sig at være innovative (Henriksen, 2012), så har små virksomheder begrænsede ressourcer og ambitioner, mens større virksomheder i højere grad investerer i fremtiden og dermed også til en vis grad i destinationens fælles fremdrift. Undersøgelsen i de fire udvalgte kystferiedestinationer bekræfter i det store og hele det billede, som tegner sig i den eksisterende litteratur.

De mindre virksomheder, som jo ofte i praksis er mikro-virksomheder med ingen eller ganske få ansatte, beskrives i interviewene ofte som *"livstilsorienterede snarere end udviklingsorienterede"* (Interview - Ringkøbing Skjern Kommune, s. 2), dvs. at ejerne koncentrerer sig om at drive de eksisterende aktiviteter, men ikke har noget stort ønske om at engagere sig i innovation, hverken i egen virksomhed eller destinationen som helhed. I det omfang de engagerer sig i den lokale turisme er det typisk som relativt passive medlemmer af foreninger eller netværk, og selvom virksomhedsejerne ofte er enige i, at der burde gøres noget for at fremme turismen i lokalområdet, så er det op til 'nogen' - f.eks. kommunen eller DMOen - at tage initiativet og skabe forandring. Forbindelsen mellem de mindre virksomheder og DMO/kommune er således typisk indirekte, gennem turistforeningen eller offentligt initierede netværk. Dette understøtter

en forestilling blandt de små turismevirksomheder om, at de offentlige organisationer er 'langt væk' og uden for rækkevidde: *"Destination Bornholm arbejder på et niveau, hvor små aktører ikke kan være med. ... Vi forsvinder i det store billede"* (Interview - Pensionat Langebjerg). Men det bekræfter samtidigt også en forestilling blandt policy-magerne om, at de små virksomheder er vanskelige eller ligefrem umulige at engagere i fælles aktiviteter på destinationen.

De større virksomheder ses derimod som mere udviklingsorienterede af de offentlige aktører, hvis de da ikke indgår i nationale eller internationale kæder og dermed har begrænset engagement og handlerum i forhold til lokale spørgsmål. Det er i alle fire casestudier tydeligt, at store aktører - i overnatningsbranchen på Bornholm og Hvide Sande/Søndervig og blandt attraktionerne på Møn og ved Sønderborg - opfattes som havende stor indflydelse på destinationerne, enten i kraft af deres finansielle bidrag til markedsføring og udvikling, eller fordi de har de videnskæssige og organisatoriske ressourcer til at indgå i et løbende samarbejde med offentlige organisationer og myndigheder. Set fra et kommunalt synspunkt er de store private virksomheder derfor langt nemmere at samarbejde med, og det er derfor ikke forbavsende, når en interviewperson udtaler, at *"vi fokuserer på de professionelle aktører som er vækstorienterede"* (Interview - Ringkøbing-Skjern Kommune).

I alle de fire case-destinationer spiller kommunen en vigtig rolle i forhold til turismeudviklingen. For det første er det kommunen, der som den folkevalgte og skatteopkrævende offentlige myndighed, bidrager til at skabe de overordnede

organisatoriske rammer ved at fastlægge arbejdsdelingen mellem andre aktører, især med hensyn til DMOens rolle og opgaver. For det andet har de fleste kommuner en overordnet strategisk rolle med hensyn til vægtningen af turismen i forhold til andre erhvervspolitiske indsatsområder, om end den direkte involvering i konkrete prioriteringer med hensyn til f.eks. marketingsprioriteter og udviklingsprojekter varierer. Nogle kommuner overlader det konkrete arbejde til den lokale DMO ud fra en slags armslængde princip, mens andre involverer sig i langt i højere grad, måske især når initiativerne har et væsentlig moment af fysisk planlægning. Og for det tredje er kommunen den centrale kilde til basisfinansiering af den lokale turismefremme i form af tilskud til f.eks. DMO og turistforeninger. Selvom DMOerne er de centrale aktører i det konkrete samarbejde på destinationen, så udgør kommunen fra en lidt mere tilbagetrukket position således en vigtig faktor i forhold til struktureringen af samarbejdet internt på destinationen.

Der tegner sig således et billede af de fire danske kystferiedestinationer, som i høj grad minder om de heterogene netværksdestinationer, som blev beskrevet i kap. 2, med et stort antal forskellige aktører, der hver for sig er dybt engageret i deres individuelle aktiviteter. Selvom erkendelsen af gensidig afhængighed er udbredt, så er sikring af løbende koordination og engagement med henblik på at gøre destinationen til en endnu bedre kollektiv leverandør af oplevelser og service stadig en udfordring, fordi de umiddelbare krav om at sikre virksomhedens/organisationens daglige drift i dag og i morgen kommer til at dominere aktørernes horisont. Før fremtiden kan komme på dagsordenen,



er det med andre ord nødvendigt at tackle hverdagens udfordringer.

3.3 Samarbejde og fælles aktiviteter

I forhold til skabelsen af en stærkere samarbejdskultur på den enkelte destination, viser undersøgelsen, at det gør en forskel, hvad der konkret lægges op til samarbejde om. Forskningen om destinationsudvikling har ofte peget på to generelle udfordringer i forhold til at engagere private aktører i turismefremme (Hall, 2008; Wanhill, 2004; Hjalager, 2010), nemlig på den ene side at private aktører har en relativt kort tidshorisont med hensyn til hvornår afkast af investeringerne forventes, og at de samtidig er skeptiske overfor *freeriders*, der undlader at investere til fælles bedste, men alligevel får gavn af initiativerne.

Begge disse generelle forhold kan i større eller mindre omfang genfindes i de fire danske kystdestinationer. Behovet for 'hurtige resultater' erkendes af mange policy-magere: det handler om at 'købe sig til tålmodighed' ved at sørge for, at ny initiativer har nogle håndgribelige resultater på kort sigt, som kan bidrage til at sikre de private aktørers langsigtede engagement. Frykten for *freeriders* blandt private aktører nævnes også hyppigt blandt de offentlige interviewpersoner: *"... de vil ikke hjælpe andre, ikke deltage, hellere bare snakke om alt det der er galt"* (Interview - Vordingborg Erhverv). Men som en stor privat aktør siger med et skuldertræk: *"Der er selvfølgelig folk, der ikke bidrager og dermed profiterer på andre virksomheders investeringer, men det er der jo alle steder"* (Interview - Bornholm Tours). Begge disse forhold vil hver for sig og tilsammen kunne stille sig i vejen for fælles initiativer på destinationerne, og det er derfor interessant at notere sig, at der også er træk, der peger i retning på bedre muligheder for at sikre opbakning til fælles initiativer fra private aktører.

For det første er det klart, at valget af virkemidler gør en forskel. Villigheden til at investere i markedsføring for hele destinationen virker således generelt større end f.eks. engagementet i udvikling af ny oplevelser - noget der i øvrigt også kendes fra andre undersøgelser af private aktørers engagement i destinationsudvikling i

Danmark (Henriksen og Halkier, 2009; Halkier, 2011). Dette kunne tyde på at mange, især større, turismevirksomheder ser et trade-off mellem hurtige resultater - markedsføringen skulle gerne bidrage til at forbedre kapacitetsudnyttelsen i den kommende sæson - og så frykten for *freeriding* blandt de mindre virksomheder på destinationen. I modsætning hertil ses oplevelsesudvikling tilsyneladende ofte som ikke blot en mere langsigtet men også en mere snævert målrettet aktivitet, som færre virksomheder vil få direkte gavn af, og som det derfor kan være sværere at skabe engagement omkring blandt de private aktører.

For det andet er det imidlertid også tydeligt, at der findes eksempler på, at udviklingsinitiativer kan få relativ bred opbakning på destinationen. Enten fordi der er en særlig gunstig konstellation af lokale ildsjæle, der har fået gennemslag på destinationen og gæsterne i forhold til en bestemt aktivitet, som f.eks. samarbejdet omkring fødevarer og destinationsbranding mellem små lokale producenter af kvalitetsfødevarer og den lokale DMO i Sønderjylland (Sønderjyske Fristelser, 2014; Destination Sønderjylland, 2013). Eller fordi der skabes en 'brændende platform', som det er umuligt for individuelle aktører at ignorere. Et godt eksempel herpå er Folkemødet på Bornholm, som angiveligt har bidraget til at forbedre samarbejdsrelationerne på destinationer, for som en turistfremme-aktør siger, *"hvis alt andet er booket, så bliver vi jo nødt til at henvise videre, det handler jo om at få så mange mennesker som muligt til øen"* (Interview - Allinge-Sandvig Turist og Erhvervsforening, s. 3). Når opgaven er så omfattende, kan alle kan få noget ud af at bidrage til at løfte den, og derigennem skabes der positive erfaringer med fælles aktiviteter.

Alt i alt viser undersøgelsen således, at der stadigvæk er væsentlige udfordringer med at bringe engagerede private og offentlige aktører til at trække i samme retning. Men også, at det godt kan lade sig gøre, hvis samarbejdets genstand er tilstrækkelig vigtig for deltagerne, til at de kan acceptere at nogle af resultaterne først kommer på lidt længere sigt og også gavner aktører, der ikke selv har investeret tid, energi og penge i initiativet.

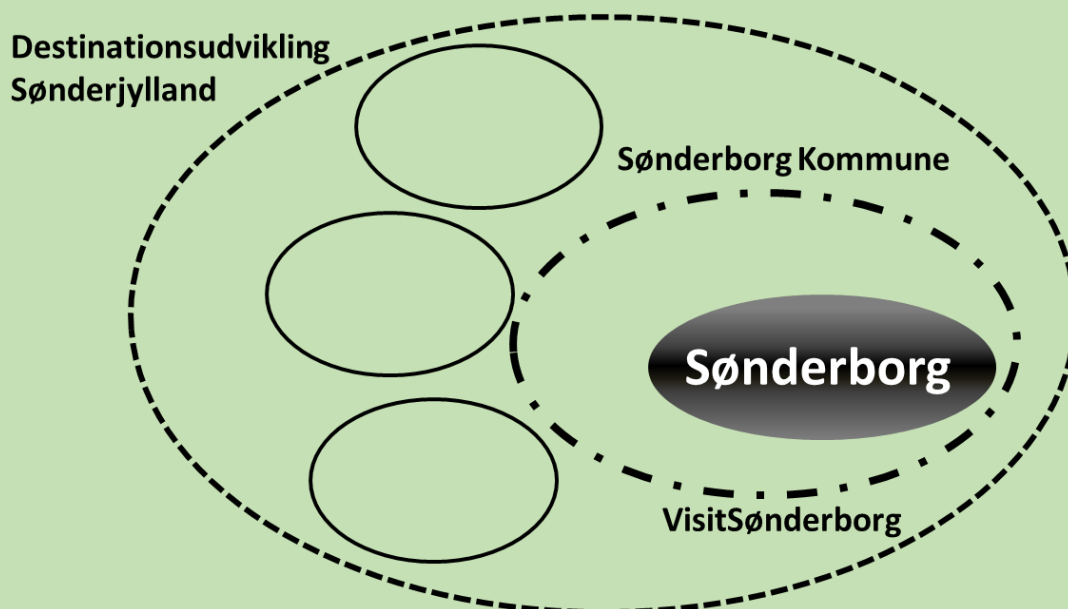
SNAPSHOT: SØNDERBORG

Sønderborg er som kystferiedestination forskellig fra de andre tre case-studier, i og med at destinationen er en mellemstor provinsby med betydelige herlighedsværdier - slottet og fjorden ikke mindst - og som er omgivet af større sommerhusområder og med adskillige højtprofilerede attraktioner i nærheden, især *Danfoss Universe* og *Dybbøl Banker*. Det er dog værd at notere sig, at en aktuell undersøgelse viser, at selve bymiljøet faktisk opleves som den største attraktion ved Sønderborg, og set fra et turismemæssigt synspunkt er byens potentialer således iøjnefaldende (Videnscenter for Kystturisme, 2014b).

Der er imidlertid også udfordringer for destinationen i form af nedgang i turismeomsætningen, begrænset appel til yngre besøgende, og en overvægt af attraktioner, der ikke involverer gæsterne aktivt i oplevelsen (Videnscenter for Kystturisme, 2014b). Den potentialeplan, som blev udarbejdet som led i Videnscenter for Kystturismes *20 særlige feriesteder* projekt pegede

derfor især på behovet for mere aktivt involverende events i byen. Strategien for Destination Sønderjylland, som Sønderborg i høj grad er involveret i, har da også fokus på udvikling af kulturhistoriske oplevelser, men sætter også madoplevelser og den varierede kyst - fra Vadehav til Alssund - på dagsordenen for turismeudvikling (Destination Sønderjylland, 2013).

Turismefremmen i forhold til Sønderborg foregår på to niveauer, hvor det kommunale niveau spiller en central rolle, som illustreret af Figur 2, men hvor arbejdsdelingen mellem det kommunale og det tværkommunale niveau for øjeblikket er under forandring. VisitSønderborg står og kommer fortsat til at stå for driften af det lokale turistinformationskontor, mens det overordnede strategiske arbejde og større udviklingsprojekter tænkes placeret i den tværkommunale DMO, Destinationsudvikling Sønderjylland. Hvorvidt dette scenarie rent faktisk ville blive til noget var usikkert da undersøgelsen blev foretaget, da organisationen var etableret som et to-årigt



Figur 2. Organisatoriske rammer for turismefremme i Sønderborg. Selve destinationen er markeret med sort, tomme cirkler markerer organisationer på samme niveau som organisationen, punkterede linjer markerer flere organisationer på samme niveau, stiplede linjer markerer det regionale (i dette tilfælde tværkommunale) niveau.

udviklingsprojekt med støtte af udviklingsmidler fra EU og Region Syddanmark. Efterfølgende er de fire kommuner imidlertid blevet enige om at støtte op om skabelsen af en fælles sønderjysk DMO i løbet af 2015 (Destination Sønderjylland, 2014), om end arbejdsdelingen mellem denne og det underliggende niveau, herunder Sønderborg, i skrivende stund ikke er klar. Men *hvis* opgavefordelingen kommer til at minde om den forudgående to-årige projektperiode, vil både ekstern branding, kompetenceudvikling, og oplevelsesudvikling blive vigtige aktiviteter for den nye tværkommunale DMO (Destination Sønderjylland, 2013). Der er således tale om en destination, hvor turismefremmeindsatsen i betydeligt omfang er ved at blive forskudt op på det tværkommunale niveau, men i kraft af sine betydelige turismemæssige ressourcer må Sønderborg stadigvæk forventes at spille en væsentlig rolle i den ny sønderjyske destination.

Undersøgelsen af de interne samarbejdsrelationer i og omkring Sønderborg har vist, at de væsentligste tilbagevendende spørgsmål er

- at små aktører ofte opfattes som værende for kortsigtede og orienteret mod deres individuelle aktiviteter, mens nogle af de helt store aktører reelt har mindre brug for den nye DMO end DMOen har for dem,

- at den ny DMO ses som et bidrag til den fortsatte professionalisering af turismefremmen i området, og
- at turismens ujævne betydning i de fire sønderjyske kommuner har bidraget til usikkerheden omkring etableringen af en ny fælles DMO, men at det 'midlertidige' projekt åbenbart har bidraget til at overvinde betænkelighederne i mindre turisme-orienterede lokaliteter.

Set fra Sønderborgs synspunkt har eksternt samarbejde i regi af Destinationsudvikling Sønderjylland således været en integreret del af byens udviklingsstrategi. Denne geografisk set ekspansive strategi hænger også sammen med ønsket om at udviklingsinitiativerne bliver solidt funderet rent videnskabsmæssigt. Den nye DMO har således engageret sig både i at mobilisere den viden, som aktørerne på destinationen allerede har men ikke nødvendigvis deler med andre, og i aktiv produktion af ny viden i samarbejde med konsulenter, bl.a. i regi af projektet *20 særlige feriesteder* koordineret af Videnscenter for Kystturisme.



4 EKSTERNT SAMARBEJDE: ERFARINGER OG FREMTIDER

Det er velkendt, at turister ikke holder sig inden for kommune eller regionsgrænser, men opsøger oplevelserne, hvor de udbydes, i langt det fleste tilfælde uden tanke for, at de derved i turisme-politisk og -organisatorisk forstand har bevæget sig fra én destination til en anden (Bærenholdt, 2007), og som en interviewperson, der driver en lokal cafe og livstilsbutik siger *"gæsterne er jo virkelig mobile og kører rask væk 100 kilometer i forbindelse med endagsudflugter"* (Interview - Krusmølle). Dette forhindrer imidlertid ikke, at man fra turismeerhvervets side fortsat opfatter destinationerne - og i de seneste år især DMO'erne - som vigtige elementer i både promovningen af eksisterende oplevelses- og servicetilbud, og i udviklingen af nye. Med mindre al turismefremme bliver centraliseret på nationalt plan, så vil spørgsmål om hvor grænsen mellem to destinationer går, imidlertid blive ved med at blive stillet, både blandt de private aktører og inden for det offentlige turismefremmesystem. Spørgsmålet om destinationernes eksterne samarbejde med tilgrænsende destinationer og regionale/nationale organisationer vil med andre ord næppe forsvinde fra dagsordenen, men spørgsmålet er blevet voldsomt aktualiseret af den nye Lov om dansk turisme fra 2014 (Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2014). Loven skaber nye organisatoriske rammer for turismen uden for storbyerne i form af udviklingsselskabet Dansk Kyst- og Naturturisme, samt de såkaldte Vestkyst- og Østersø-partnerskaber i tilknytning her-til.

I lyset heraf er interviewpersonerne blevet spurgt både om deres erfaringer med og deres syn på samarbejdet med aktører udenfor selve destinationen. Først redegøres for de eksisterende erfaringer, og dernæst præsenteres resultaterne med hensyn til aktørernes syn på fremtidige samarbejdsrelationer.

4.1 Det eksisterende mønster: Pragmatisk samarbejde udadtil

De fire case-destinationer har det til fælles, at der allerede nu foregår samarbejde med eksterne aktører i større eller mindre omfang. For to af destinationerne, Allinge-Sandvig/Bornholm og Sønderborg, er omfanget relativt begrænset, mens det eksterne samarbejde fremstår som mere omfattende for Møn og Hvide Sande/Søndervigs vedkommende.

I det bornholmske tilfælde er øen en del af Region Hovedstaden og dermed pr. definition involveret i eksterne samarbejder, ligesom øen har haft et særligt forhold til ministerier, transportpolitik osv., der alt sammen har betydning for turismen på øen. Men i praksis synes turismefremmearbejdet i høj grad at være centreret om aktørerne på selve Bornholm, og Videnscenter for Kystturismes projekt om *20 særlige feriesteder* refererer interviewpersonerne kun til i beskeden omfang.

Sønderborg er på sin vis et særtilfælde, fordi spørgsmålet om hvorvidt der skulle etableres en fælles sønderjysk DMO fuldstændigt dominerede den lokale turismepolitiske dagsorden. Dette handlede jo om forholdet til de omkringliggende destinationer, og det toårige pilotprojekt var finansieret 'ovenfra' af Region Syddanmark, så på den måde kunne man hævde, at Sønderborg er den mest udadvendte af de fire case-destinationer. En væsentlig faktor bag usikkerheden om, hvorvidt det midlertidige projekt ville blive til en permanent tværkommunal DMO, synes da også at være, at turismen ikke er lige vigtig i alle fire kommuner, samt at de eksisterende turistbureauer har været bekymrede for deres fremtidige rolle og, naturligvis, *"forsøger at varetage deres egne interesser"* (Interview - Naturmælk, s. 3). Omvendt er det også iøjnefaldende, at der bortset fra involveringen i Videnscenter for Kystturismes *20 særlige feriesteder* kun er få referencer til aktører uden for Sønderjylland, hvis man da undtager de negative refe-

rener til det nu hedengangne regionale turismeudviklingsselskab Syddansk Turisme.

Dette er i modsætning til de to øvrige case-destinationer, Hvide Sande/Søndervig og Møn, med hensyn til eksterne samarbejdsrelationer. Her taler interviewpersonerne nemlig meget om deres samarbejde med deres regionale turismeudviklingsselskab samt tværgående projekter i regi af Videnscenter for Kystturisme, Interreg-programmer, og tværkommunale initiativer. I Hvide Sande/Søndervig er det især den generelle støtte fra Region Midtjylland og den selektive tilgang i 20 særlige feriesteder-projektet, der bliver fremhævet. Parallelt hermed nævner interview-personerne på Møn både Østdansk Turisme og CKT-projektet, herunder det forhold, at der til sidstnævnte var tilknyttet en projektleder, som set fra de små private aktører perspektiv har været helt afgørende for at gode intentioner er blevet omsat til konkret handling.

Men selv i de to destinationer, hvor det eksterne samarbejde har været relativt omfattende, er det også tydeligt, at det gør en forskel, hvad der samarbejdes om og hvordan. For det første synes en vigtig parameter at være, at eksternt sponsorerede projekter kan give adgang til eksterne ressourcer, som den enkelte destination ikke selv ville være i stand til at mobilisere, f.eks. den *"helt afgørende ansættelse af en facilitator"* (Interview - Tiendegården, s. 5) til at skabe fremdrift mht. konkrete aktiviteter. For det andet betyder spørgsmålet om, hvad der samarbejdes om noget: ligesom internt på destinationer

forekommer det lettest at etablere tværgående geografiske samarbejder omkring markedsføring, og det inter-kommunale initiativ i forhold til det tyske marked *Die Dänische Nordsee* nævnes i Hvide Sande/Søndervig som et godt eksempel på, hvad man kan opnå gennem samarbejde mellem destinationer: *"Samarbejdet langs Vestkysten startede med fælles markedsføring ... det giver ingen mening for turisterne at lade som om at vi er 11 forskellige destinationer"* (Interview - Ringkøbing Fjord Turisme, s. 4). Og for det tredje argumenteres der for, at det er vigtigt, at samarbejdet binder destinationer med tilsvarende turisme-profiler sammen, således at kystdestinationer arbejder sammen med kystdestinationer og ikke med f.eks. MICE-destinationer inden i landet. For som det sige meget direkte af en større privat aktør: *"Danmark giver ingen mening markedsføringsmæssigt. Jylland heller ikke. Men Vestkysten gør"* (Interview - Feriepartner Hvide Sande, s. 2).

4.2 Ny struktur for dansk turisme: I vest og øst

På det tidspunkt hvor undersøgelsen fandt sted, sommeren 2014, var forslaget til Lov om dansk turisme endnu ikke fremsat, men hovedtrækkene i det var kendt i brede kredse. det er derfor interessant at notere sig de markante forskelle, der er mellem de fire destinationer, med hensyn til vurdering den ny struktur for turismefremmen i Danmark.



I undersøgelsens vestkyst-destination, Hvide Sande/Søndervig, er de offentlige turismefremmere begejstrede for ideen og har allerede engageret sig aktivt i etablering af et Vestkystpartnerskab fra Skagen til den tyske grænse. Som en DMO repræsentant siger: *"Vi er aktive i etableringen af et Vestkyst-partnerskab i tilknytning til DANSK KYST OG NATURTURISME, og på længere sigt vil det relativt løse samarbejde i partnerskabet formentlig føre til en reduktion i antallet af [selvstændigt organiserede]destinationer fra Skagen til grænsen"* (Interview - Ringkøbing Fjord Turisme, s. 3). Men også de private aktører er positive: *"Det er fint med et samarbejde om markedsføring af Vestkysten, det støtter vi, men der skal også stadig være et lokalt fokus"* (Interview - Feriepartner Hvide Sande). Det er således ikke kun offentlige men også private aktører, der betoner betydningen af at bevare et lokalt engagement i turismefremmen, eller sagt med andre ord: den geografiske opskalering af markedsføringen må med andre ord ikke føre til, at fokus på mere lokale opgaver såsom lokale service-kvalitet og udviklingsprojekter bliver nedprioriteret.

På de tre Østersø-destinationer nævnes den ny struktur generelt og udsigten til etablering af et Østersø-partnerskab yderst sjældent. På interviewtidspunktet spillede den ny struktur således tydeligvis ikke noget væsentlig rolle for hverken de offentlige eller private aktører, men det må antages, at hvis undersøgelsen var blevet gentaget her i starten af 2015, så ville ideen om et bredt geografisk partnerskab have spillet en mere fremtrædende rolle. Det er i den forbindelse værd at bemærke, at samtlige Østersø-orienterede destinationer i undersøgelsen allerede er engageret i mere eller mindre omfattende eksterne samarbejder, så principielt skulle forudsætningerne være til stede for at bringe et Østersø-partnerskab til at fungere.

SNAPSHOT: MØN

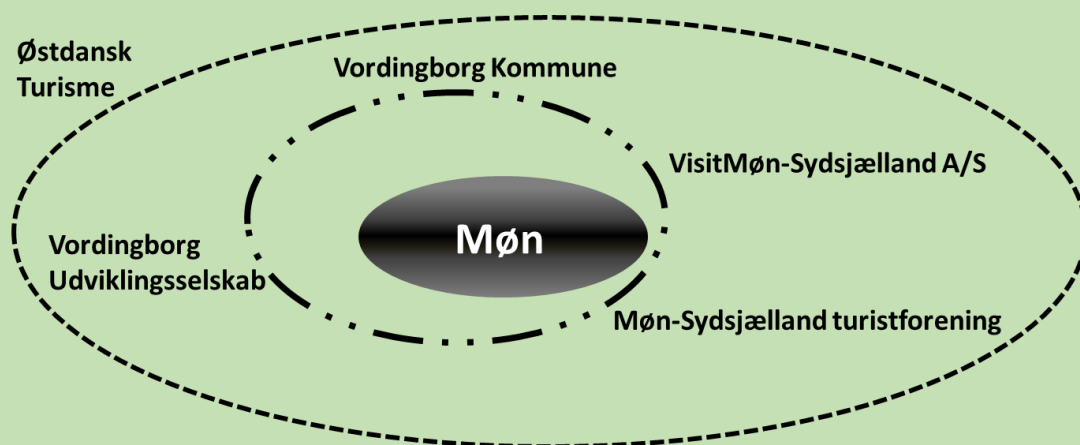
Møn er en nationalt-set velprofileret lokalitet, men som kystferiedestination synes der stadigvæk at være muligheder for at styrke turismeaktiviteterne, både på oplevelses- og overnatnings-siden. En analyse foretaget i 2014 konstaterede at

"Til Møns største styrker hører en allerede stærk turismeprofil i kraft af den dramatiske og vilde natur, med Møns Klint som den bærende attraktion, og dertil et smukt, rekreativt og varieret kulturlandskab. Møn har også en central og levende købstad (Stege), et aktivt erhvervsliv, en engageret lokalbefolkning, stærke turismeaktører og en historisk og unik tradition for en kombination af både personlig og professionel turisme, udtrykt i det særlige mønske værtsskab, hvor man typisk bor 'tæt' på mønboerne (f.eks. B&Bs)" (Videnscenter for Kystturisme, 2014a)

Der er imidlertid også udfordringer for destinationen, til trods for en markant profil på det nationale marked og et betydeligt antal endagsbesøgende. Det er derfor ikke overraskende, at Vordingborg Kommunes turismestrategi har videreudvikling af Møn som et af sine væsentligste fokuspunkter, både i forhold til udvikling af nye

oplevelsestilbud indenfor natur og kyst, udvidelse af overnatningskapaciteten i form af hotelbyggeri, samt generel styrkelse af markedsføringen af de, betydelige, eksisterende attraktioner (Vordingborg Kommune, 2013). Disse strategiske prioriteter er bl.a. blevet omsat i konkrete udviklingsprojekter med fokus på skabelse af nye naturoplevelser i tæt kontakt med kysten, herunder cykling, fiskeri og sejlads (VisitMøn, 2015).

Turismefremmen omkring Møn er primært organiseret på det kommunale niveau, som illustreret af Figur 3, men har et tydeligt geografisk fokus på Møn, selvom andre attraktioner (Danmarks Borgcenter samt kysten i almindelighed) og nævnes eksplicit (Vordingborg Kommune, 2013). Arbejdsdelingen mellem de fire organisationer på kommunalt niveau fremstår som veldefineret: Vordingborg Kommune fastlægger de overordnede politiske prioriteringer, mens de udførende roller med hensyn til markedsføring, udviklingsprojekter og turistinformation er henlagt til udviklingsselskabet og, ikke mindst, DMOen VisitMøn-Sydsjælland. Den nu kommunedækkende turistforenings primære rolle synes således at være at bidrage til en løbende dialog med private og offentlige aktører på destinationen, herunder ikke mindst Møn. Det er i



Figur 3: Organisatoriske rammer for turismefremme på Møn. Selve destinationen er markeret med sort, tomme cirkler markerer organisationer på samme niveau som organisationen, punkterede linjer markerer flere organisationer på samme niveau, stiplede linjer markerer det regionale niveau.

den forbindelse værd at notere sig, at formændene for både DMO og turistforening er én og samme person, nemlig direktøren for den store besøgsattraktion på Møn, *GeoCenter Møns Klint*. Der er således tale om en destination, hvor turismefremmeindsatsen i betydeligt omfang er centraliseret på det kommunale niveau, men lokalområdet Møn i kraft af sin store vægt i den lokale turismeøkonomi tydeligvis har en central position i de organisatoriske ramme for turismefremmen på kommunalt niveau.

Undersøgelsen af de interne samarbejdsrelationer på Møn har vist, at de væsentligste tilbagevendende spørgsmål er

- at selv destinationens store aktører værdsætter den kollektive markedsføring i regi af DMOen,
- at små aktører ofte opfattes som værende for kortsigtede og orienteret mod deres individuelle aktiviteter, og
- at der opleves en vis 'projekt-skepsis', fordi erfaringen med udviklingsinitiativer har været ujævn, og at de tidsbegrænsede indsatser ofte fortolkes som led i DMOens fortsatte jagt på finansiering af egne aktiviteter/medarbejdere.

Til gengæld er specielt de store aktører glade for det eksterne samarbejde i regi af Videnscenter for Kystturismes *20 særlige feriesteder*, fordi det har fungeret som en platform for erfaringsudveksling. Dette hænger også sammen med de øvrige muligheder for at tilgå relevant viden: mens DMOen og de større aktører værdsætter muligheden for at blive benchmarket kvantitativt i forhold til andre destinationer, så foretrækker nogle mindre aktører især den kvalitative viden om efterspørgselsmønstre og forretningsmodeller, som også har været en del af projektet.



5 VIDENSDYNAMIKKER PÅ OG OMKRING DESTINATIONERNE

Viden om gæster, aktører og aktiviteter på destinationen, og om konkurrerende destinationer, er en vigtig parameter i destinationsudviklingen. Dette afsnit stiller skarpt på, hvordan ny viden skabes og deles, samt hvordan vidensdynamikken hænger sammen med de generelle samarbejds-mønstre på destinationen. Forskellene mellem de undersøgte lokaliteter har vist sig at være minimale, og i det følgende vil resultaterne fra de fire kystferiedestinationer derfor blive diskuteret samlet.

5.1 Vidensskabelse og vidensdeling

Interviewpersonerne omtaler en lang række forskellige måder måde, hvorpå viden skabes og deles, og det viser sig, måske ikke så overraskende, at der er forskelle på hvordan forskellige aktører - små og store, private og offentlige - agerer i forhold til vidensprocesserne.

Mange små aktører - mikrovirksomheder men også nogle turistkontorer - fremhæver betydningen af uformelle kontakter til lignende virksomheder eller organisationer, f.eks. ved at deltage i netværksmøder, eller ved at foretage et hurtigt telefonopkald med henblik på målrettet erfaringsudveksling: *"man skal gøre sådan, men ikke sådan"* (Interview - Pensionat Langebjerg, s. 3). Omvendt er det også tydeligt, at denne form for uformel vidensskabelse også virker den anden vej rundt, forstået på den måde at DMO'erne generelt sætter pris på en løbende kontakt med virksomhederne: *"Vi har mange lokale aktører, der har været på banen i lang tid, og dem lytter vi naturligvis til"* (Interview - Destination Bornholm, s. 4). I den forbindelse er afholdelse af møder for medlemmerne af turistforeningerne, eller mellem turistforeningerne og den lokale DMO, af stor betydning for vidensdelingen på destinationen, fordi de skaber vidensudveksling mellem forskellige aktørgrupper og niveauer i turismen.

Større aktører, men også enkelte mindre, værdsætter imidlertid også formaliseret viden i form af f.eks. konsulentrapporter eller undersøgelser foretaget af turismefremme-organisationer og vidensinstitutioner. I det Videnscenter for Kystturisme sponsorerede nærværende undersøgelse og denne foregik på destinationer, der var med i projektet *20 særlige feriesteder*, skal man måske ikke umiddelbart lægge så meget i det forhold, at CKT-rapporter generelt fremhæves som særligt anvendelige, mens de større kvantitative undersøgelser, som f.eks. VisitDenmark og Center for Regional og Turismeforskning står for, ofte synes at kræve 'oversættelse' for at virke relevant selv for større aktører, angiveligt fordi denne form for viden trækker på *"teorier, metoder og analysestrategier men er langt fra de praktiske udfordringer"* (Interview - Bornholm Tours, s. 4). Måske skyldes denne forskel, at der i CKT-regi har været gjort relativt meget ud af både den skriftlige og mundtlige formidling af undersøgelsesresultaterne, også ud fra et handlingsorienteret perspektiv.

Det er imidlertid også tydeligt, at det er forskellige former for viden, som aktørerne efterspørger, formentlig afhængig af hvilken situation deres virksomhed eller organisation befinder sig i. På den ene side ses store kvantitative undersøgelser som nyttige, når der handler om at underbygge brede trends i f.eks. efterspørgslen i Danmark og udlandet: *"Der er internationale trends vi ved for lidt om, vi ved en masse om danskerne, men ikke om tyskerne eller sven-skerne, ... hvor kommer de fra, hvad er deres uddannelsesmæssige baggrund, indkomst osv."* (Interview - Vordingborg Kommune, s. 2). På den anden side efterspørges mere målrettede, herunder kvalitative, undersøgelser af konkrete udfordringer på den enkelte destination eller i forhold til en bestemt form for turismeaktivitet: *"Vi ved at vi skal satse på børnefamilier i højsæsonen og empty nesters resten af året - vi har brug for mere konkret viden"* (Interview - Bornholm Tours, s. 5). Dette gælder også indenfor turismefremmen, f.eks. i form af viden om *"små*

lokale turismevirksomheder” (Interview - Vordingborg Kommune, s. 3), og f.eks. i Sønderborg er der gode erfaringer med at gennemføre surveys af lokale turismevirksomheder, hvor høje svarprocenter også synes at tyde på, at de private aktører synes at det er værdifuldt at bidrage til undersøgelse.

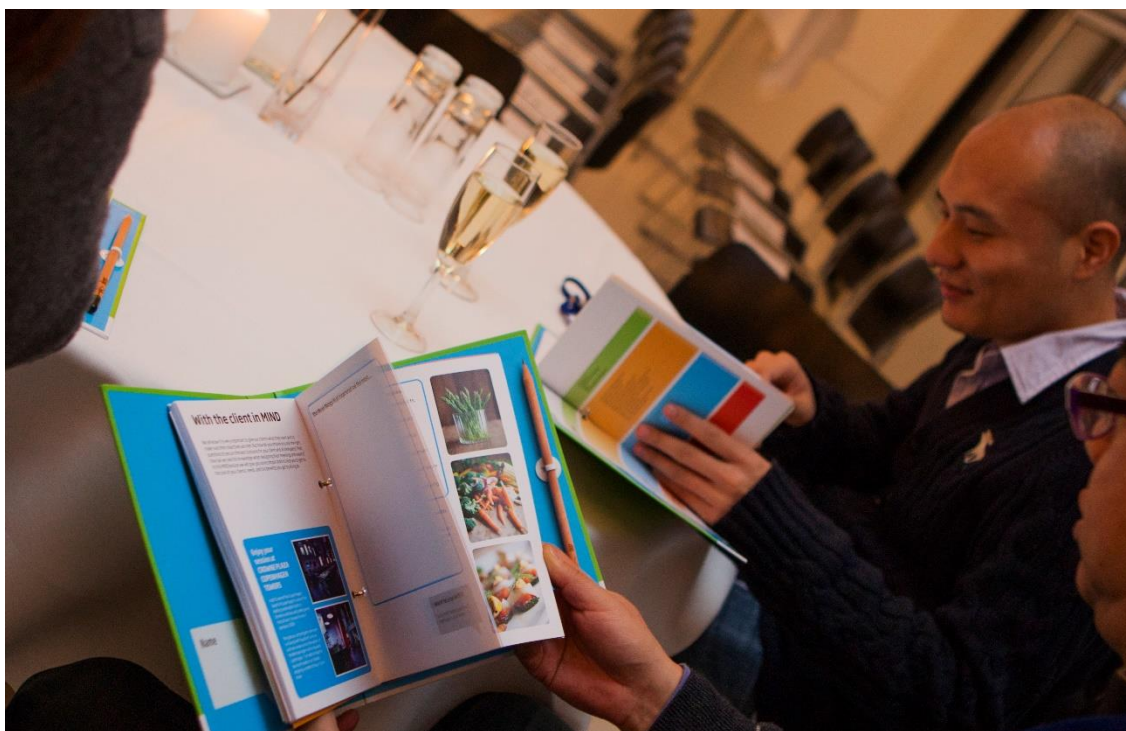
Forskellen mellem formelle og uformelle vidensformer genfindes også de forskellige måder, som viden spredes på destinationerne. Mange små aktører værdsætter mere uformelle former som f.eks. netværksmøder, der giver mulighed for interaktion med både eksperterne og andre turismeaktører, men også blandt de små aktører findes der eksempler på virksomheder, der sætter pris på selv at tilegne sig viden gennem mere formelle kanaler, f.eks. gennem uddannelse eller skriftlige rapporter. Det typiske er dog stadigvæk, at det er større aktører med medarbejdere med længerevarende uddannelser, som har et positivt forhold til den stadige strøm af turisme-relevante informationer.

Alt i alt kan det således konkluderes, at mens viden klart nok generelt opfattes som en vigtig komponent i virksomhedernes og destinationens udvikling, så er der tydeligvis behov for at indtage flere slags viden i turismefremmen, hvis man skal have alle aktører engageret. De senere års udvidelse af udbuddet af viden gennem f.eks.

CKTs arbejde og et stigende fokus på kystturisme fra bl.a. universiteterne ændrer imidlertid ikke ved, at disse former for formel, nedskreven og ’teknisk’ viden fortsat er nødt til at indgå i en løbende dialog med, hvad man kunne kalde erfarings-baseret viden, dvs. det som den enkelte virksomhedsejer har lært gennem omgang med gæsterne og de andre aktører på destinationen. For hvis denne dialog ikke foregår på en fornuftig måde, så risikerer man at underminere effekten af at investere i at skabe, anskaffe og sprede viden, fordi det bliver vanskeligt at overbevise lokale aktører i f.eks. betimeligheden i at satse på nye markeders eller udviklingspotentialer.

5.2 Vidensbehov og samarbejde om destinationsudvikling

Spørgsmålet om, hvilke former for viden, der er værdifulde for udviklingen af kystferiedestinationer, hænger også sammen med, om de enkelte aktører synes, der er et tilstrækkeligt grundlag at handle på. Flere peger således på, at der er nogle af de mindre turismevirksomheder, der har en meget beskeden interesse i ny viden og i virkeligheden blot ønsker at fortsætte med at koncentrere sig om at gennemføre deres egne aktiviteter. Men også en DMO-repræsentant slår til lyd for, at vidensgrundlaget faktisk er på

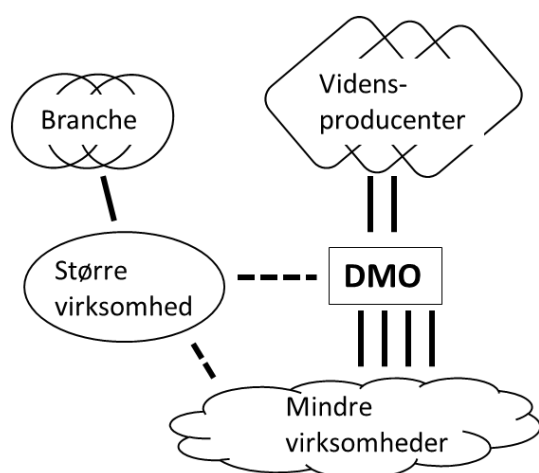


plads og i orden: *"Vi ved en masse om turisme nu, hvad der er brug for er handling"* (Interview - Destination Sønderjylland, s. 4). Det store flertal af interviewpersonerne tager imidlertid udgangspunkt i, at mere viden er påkrævet, omend der er forskellige perspektiver på, hvilken rolle ny viden spiller på destinationen.

Det mest udbredte argument er viden har en 'funktionel' rolle i forhold til turismeudviklingen, som f.eks. når en kommunal turismeansvarlig siger: *"hvis vi vidste [mere om tyske og svenske gæster], kunne vi målrette produktudvikling og markedsføring mod disse potentielle turister"* (Interview - Vordingborg Kommune, s. 4). Tilsvarende siger en større privat aktør: *"det er vigtigt, at beslutninger ikke bare baseres på mavefølelser"* (Interview - Feriepartner Hvide Sande, s. 3). Men parallelt hermed har formaliseret viden om turisme også en anden funktion, som man kunne kalde 'legitimerende', når undersøgelser f.eks. er nødvendige for at overbevise politiske beslutningstagere om, at det giver mening at investere i markedsføring eller udviklingsprojekter inden for turisme: *"Undersøgelser og tal gør problemer og muligheder håndgribelige for politikerne"* (Interview - Ringkøbing Fjord Turisme, s. 4). Set ud fra dette perspektiv fungerer viden ikke kun som noget, der hjælper til med at prioritere mellem konkrete handlingsmuligheder, men som noget, der bidrager til at sætte turismen på dagsordenen som en seriøs del af den lokale erhvervsfremmepolitik og dermed skaber muligheder for handling.

Som illustreret af Figur 4, så peger de interviewede aktører generelt på, at den lokale DMO har en central rolle i forhold til vidensprocesserne på destinationen. DMOerne er ofte igangsatte i forhold til skabelse af ny turismerelevant viden i lokalområdet, og samtidigt fungerer de som formidlere af viden fra eksterne aktører som f.eks. VisitDenmark, CKT eller vidensinstitutionerne. Denne formidlingsrolle er især vigtig, fordi en stor del af de mindre aktører ofte forhold sig passivt eller ligefrem skeptisk overfor formaliseret udefrakommende viden, fordi den opfattes som værende vanskelig tilgængelig og af usikker relevans. Omvendt indgår nogle af de store private aktører, der typisk har relativt høj kapacitet til med hensyn til videnshåndtering, i brancheorienterede vidensnetværk, der rækker udenfor destinationen, og deres behov for vidensmæssige interaktion med den lokale DMO er derfor mere begrænset.

Dette resultat ligger på linje med tidligere undersøgelser (Berg Schmidt og Halkier, 2008b; Henriksen og Halkier, 2009; Jørgensen og Halkier, 2013), og det kan således konstateres, at mens det seneste årtis øgede fokus på vidensbaseret turismefremme nok har øget omfanget af den formaliserede viden, som er tilgængelig og potentielt relevant for turismeudvikling, så er strukturen af de dominerende vidensdynamikker grundlæggende den samme. Den lokale DMOs centrale rolle i forhold til det generelle samarbejde på destinationen genfindes med andre ord også med hensyn til formidling af viden og koordination i forhold til eksterne parter, hvad enten der er tale om VisitDenmark eller offentlige vidensinstitutioner i øvrigt.



Figur 4. Vidensprocesser i danske kystferiedestinationer.

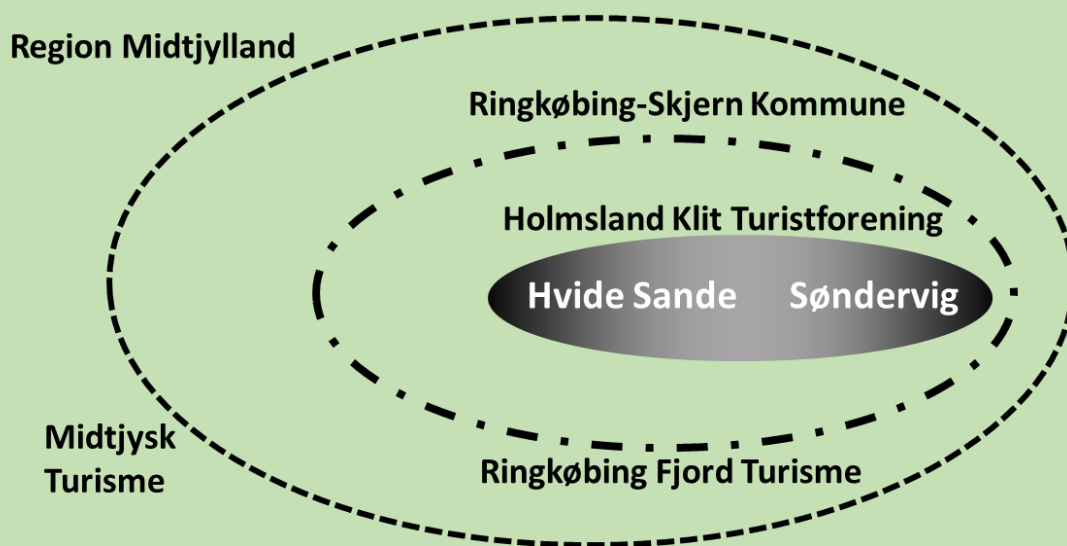
SNAPSHOT: HVIDE SANDE/SØNDERVIG

Hvide Sande og Søndervig er kystferiedestinationer med lange strande, store varierede naturoplevelser og en nærhed til både hav og fjord, som giver rig mulighed for vandoplevelser. Hvide Sande er med en aktiv havn og fiskeindustri en levende kulturattraktion, mens Søndervig er tættere på ideen om en badeby, der nærmest fungerer som en 'tidslomme' på Vestkysten (Videnscenter for Kystturisme, 2014c).

Der er imidlertid også udfordringer for destinationen, til trods for en markant profil på både det internationale og nationale marked, og Ringkøbing-Skjern Kommunes turismepolitik prioriterer kvalitetsudvikling, sæsonudvidelse og stærkere samarbejde mellem private og offentlige aktører. Disse strategiske prioriteter er bl.a. blevet omsat i konkrete udviklingsprojekter med fokus på skabelse af nye profilerende attraktioner (KRAFT), cykelruter og fødevareturisme (Ringkøbing-Skjern Kommune, 2011).

Turismefremmen omkring Hvide Sande/Søndervig er primært organiseret på det kommunale ni-

veau, som illustreret af Figur 5, men har et tydeligt geografisk fokus på netop Hvide Sande/Søndervig, som er den væsentligste kilde til overnatninger i kommunen (Ringkøbing-Skjern Kommune, 2011). Arbejdsdelingen mellem de to organisationer på kommunalt niveau fremstår som veldefineret: kommunen fastlægger de overordnede politiske prioriteringer, under skyldig hensyntagen til prioriteterne mht. turismeudvikling på regionalt niveau, mens den udførende rolle er henlagt til DMOen med hensyn til markedsføring og udviklingsprojekter. Turistforeningen, der dækker den gamle Holmsland Kommune og dermed Hvide Sande/Søndervig, bistår DMOen med disse opgaver og står desuden for lokal turistinformation og sommerhusudlejning. Der er således tale om en destination, hvor turismefremmeindsatsen i betydeligt omfang er centraliseret på det kommunale niveau, men hvor lokalområdet Hvide Sande/Søndervig i kraft af sin store vægt i den lokale turismeøkonomi tydeligvis spiller en væsentlig rolle.



Figur 5. Organisatoriske rammer for turismefremme i Hvide Sande/Søndervig. Selve destinationen er markeret med sort, tomme cirkler markerer organisationer på samme niveau som organisationen, punkterede linjer markerer flere organisationer på samme niveau, stiplede linjer markerer det regionale niveau.

Undersøgelsen af de interne samarbejdsrelationer på Hvide Sande/Søndervig har vist, at de væsentligste tilbagevendende spørgsmål er

- at den interne turisme-geografi i kommunen skaber lejlighedsvis spændinger i forhold til aktører, der ligger længere væk fra kysten og store private aktører som f.eks. sommerhusudlejere,
- at små private aktører ofte opfattes som værende for kortsigtede og orienteret mod deres individuelle aktiviteter, og
- at etablering af velfungerende lokale netværk ses som afgørende for at sikre opbakning fra en bred kreds af aktører, herunder større private virksomheder, i forhold til konkrete initiativer og den overordnede strategi.

De store offentlige og private aktører er positive over for eksternt samarbejde, både med udgangspunkt i erfaringen med Videnscenter for Kystturismes *20 særlige feriesteder* og i forhold til Region Midtjylland, som på en række områder har støttet op om destinationens udvikling. Dette hænger også sammen med mulighederne for at tilgå relevant viden: især DMOen og de større aktører værdsætter muligheden for at blive benchmarket kvantitativt i forhold til andre destinationer, så beslutninger kan tages på grundlag af andet og mere end 'mavefornemmelser'.



6 KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

Fire danske kystferiedestinationer er blevet undersøgt i forhold til interne og eksterne samarbejds mønstre samt vidensdynamikker. Denne konklusion sammenfatter først undersøgelsens vigtigste resultater på tværs af de fire case-destinationer, og diskuterer på grundlag heraf afslutningsvist implikationerne for den videre udvikling af turismemæssigt samarbejde og vidensdynamik langs de danske kyster.

Først og fremmest er det tydeligt, at DMO'erne spiller en central rolle på destinationer, både i forhold til interne og eksterne samarbejdsrelationer. Selvom undersøgelsen har fokuseret på fire 'mikro-destinationer', så har disse 'særlige feriesteder', til trods for deres afgørende betydning for den lokale turisme, i intet tilfælde fungeret uafhængigt af den lokale DMO på kommunalt niveau. Forklaringen herpå er utvivlsomt, at kommunen formelt har ansvaret for turismeudvikling i hele kommunen, men i praksis har der i de senere år - også understøttet af CKTs projekt om *20 særlige feriesteder* - været en stigende vilje til at fokusere på de dele af lokalområdet, der umiddelbart har de største turismemæssige potentialer. Den eneste undtagelse fra denne regel om stigende geografisk mikro-fokusering er Allinge-Sandvig på Bornholm, hvor der synes at have udviklet sig en stabil balance mellem den ø- og kommune-dækkende DMO på den ene side, og så de decentrale turistforeninger på den anden side, muligvis fordi der i dette tilfælde ikke er én mikro-destination, der er langt vigtigere end alle de øvrige tilsammen.

I forhold til eksterne samarbejdsrelationer er DMO'en igen i fokus, i den forstand at den specialiserede organisation på kommunalt niveau typisk fungerer som gate-keeper f.eks. i forhold til samarbejdspartnerne i forbindelse med ansøgning om og afvikling af projekter, hvad enten disse foregår horisontalt sammen med tilgrænsende eller beslægtede destinationer, eller involverer det regional turismeudviklingsselskab. Alle de fire destinationer har således vigtige eksterne relationer, men det eksterne er natur-

ligvis særlig udtalt i Sønderborg, hvor undersøgelsens gennemførelse faldt sammen med afslutningen af en to-årig forsøgsperiode, der sigtede på at danne en tværkommunal sønderjysk DMO.

Samtidig er det også vigtigt at understrege, at DMO'ernes centrale rolle i forhold til eksterne samarbejder også har en 'underside', nemlig at der i forbindelse med eksterne projekter typisk skal sikres medfinansiering fra lokale turismevirksomheder. Undersøgelsen peger på, at dette naturligvis bidrager til at skabe øgede samarbejdsflader internt på destinationen, men også skaber en ujævn udvikling over tid i turismefremmen, fordi projekterne er tidsbegrænsede og kan opfattes som drevet af, hvilke puljer der bliver tilgængelige snarere end lokale strategiske prioriteringer. Her er det tydeligt, at det gør en forskel, hvad der samarbejdes om, i den forstand at en bredere geografi synes lettere at blive accepteret, når det handler om markedsføring end om udviklingsprojekter - for man kan jo ikke være sikker på, hvor turisterne tager hen på baggrund af en mere generel promovering, mens en ny attraktion jo har én og kun én fysisk placering.

Endelig understreger resultaterne vedrørende vidensdynamikkerne på de fire case-destinationer yderligere DMO'ernes centrale rolle som intern og ekstern koordinator og formidler af turismerelevant viden. Undersøgelsen ligger hermed på linje med tidligere undersøgelser (Berg Schmidt og Halkier, 2008b; Henriksen og Halkier, 2009; Jørgensen og Halkier, 2013), der også har tegnet et billede af kystferie-Danmark som bestående af en række netværksdestinationer. Selvom der naturligvis er mindre forskelle på de fire case-studier i nærværende undersøgelse, er fællestrækkene stadig langt mere iøjnefaldende.

Resultaterne er imidlertid særlig interessante i lyset af regeringens ny turismestrategi (Regeringen, 2014: 21), der blandt andet har igangsat en omfattende reorganisering af de organisatoriske rammer for turismefremmen i

Danmark, ikke mindst udenfor storbyerne. Der er blevet oprettet et landsdækkende udviklingsselskab for kyst- og naturturisme, og i forlængelse heraf er to geografisk-baserede partnerskaber under oprettelse: et for Vestkysten og et for Østersø-området. Kort sagt: der lægges op til bredere geografisk samarbejde om markedsføring og oplevelsesudvikling, og disse aktiviteter skal understøttes videnskæssigt, bl.a. gennem aktiviteter i stil med de, som Videnscenter for Kystturisme har gennemført de seneste år.

Fra et organisatorisk perspektiv er det klart, at der generelt er positive erfaringer med eksterne samarbejdsrelationer, langs Vestkysten omkring markedsføring på det tyske marked, og blandt CKTs 20 særlige feriesteder med hensyn til service-benchmarking og strategiudvikling. Disse erfaringer vil være et godt udgangspunkt for det ny udviklingsselskab i forhold til arbejde med partnerskabelse langs de danske kyster. Samtidig er det imidlertid også vigtigt at understrege, at de geografiske forudsætninger for de to nye partnerskaber er meget forskellige. Langs Vestkysten er det muligt at begrunde samarbejdet med, at man jo deles om gæsterne fordi turisterne faktisk bevæger sig op og ned af kysten uden skelen til politiske-geografiske skillelinjer som DMO-områder. Men selvom oplevelsesudbuddet langs Østersøkysterne har mange fælles træk, så understøtter afstande og den involverede bro/færge/fly logistisk ikke på samme måde en forestilling om at deles om gæsterne, og Østersø-samarbejdet må derfor bygges på andre, mere indirekte, former for gensidig afhængighed, f.eks. inspireret af det tidligere arbejde med 'særlige feriesteder'.

Den ny danske turismestrategi lægger eksPLICIT vægt på at *"turismeerhvervet udvikler sig gennem kvalificeret viden og forskning"* (Regeringen, 2014: 21), og denne ambition om

vidensbaseret turismefremme kondenserer på mange måder de organisatoriske udfordringer, som kystferieturismen i Danmark står overfor. Hvis denne ambitionen skal indfris i praksis, så er der nemlig tre centrale udfordringer, der skal adresseres:

- Sikring af at DMOerne og de øvrige involverede organisationer har de nødvendige ressourcer og kompetencer til at videreudvikle deres koordinerende rolle i forhold til vidensprocesser og samarbejde på destinationen - noget der næppe kan få den nødvendige grad af kontinuitet, hvis deres finansielle underlag hovedsageligt består af midler fra midlertidige projekter.
- En mere systematisk inddragelse af større virksomheder på destinationerne som 'videnslokomotiver' i forhold til mindre virksomheder, til langsigtet gavn for begge parter og destinationen som helhed. Store attraktioner, overnatningssteder og transportvirksomheder er naturligvis fortsat vigtig i sig selv, men mulighederne for at styrke deres rolle i forhold til den store underskov af mikro-virksomheder har hidtil været en underudnyttet ressource.
- En mere aktiv inddragelse af mindre virksomheder i vidensprocesserne, således at der skabes bedre synergi mellem praktiske erfaringer og formaliserede vidensformer, og det undgås at (især mindre) virksomheder kobles af udviklingen.

Det er naturligvis ikke nogen nem opgave, men heller ikke en uløselig opgave inden for de ny organisatoriske rammer. Under forudsætning af at det ny udviklingsselskab og de to partnerskaber får politisk fred til at udvikle og gennemføre en langsigtet udviklingspolitik - og DMOer, kommuner og virksomheder beslutter sig for at støtte op om den.



REFERENCER

Interviews

Allinge-Sandvig

Allinge Sandvig turist og erhvervsforening, Allan Stender
Bornholms Regionskommune, Niklas Dalsjø
Bornholmtours, Kirstin Blomgren
Destination Bornholm, Pernille Lydolph
Folkemødet, Louise Groth-Michelsen
Pensionat Langebjerg, Gitte Kjøller
Sandkaas familiecamping, Kim Nissen
Væksthus Hovedstadsregionen, Lars Albæk

Møn

Geocenter Møn, Nils Natorp
Lizas Gallery, Liza Krügermeier
Møns Klint Resort, Ole Eskling
Tiendegaarden, Susanne Nøhr
Vordingborg Erhverv, Erling Elbom
Vordingborg kommune, Martin Nilsson

Søndervig/Hvide Sande

Feriepartner Hvide Sande, Jacob Muldkjær Rasmussen
Holmsland Klit turistforening, Henning Davidsen
Region Midtjylland, Karsten Bækgaard
Ringkøbing Fjord Turisme, Lykke Høj
Ringkøbing-Skjern kommune, Maria Aaen

Sønderborg

Destinationsudvikling Sønderjylland, Tanja Have
Haderslev Erhvervsråd, Gert Helenius
Krusmølle, Henrik Löff
Naturmælk, Nelly Riggelsen
Regional Udvikling, Erhvervsudvikling og Funding, Malene Nordestgaard Laursen
Sønderborg kommune, Peter Mølgaard
Universe, Michael Sølvsten

Skriftligt materiale

- Bærenholdt JO. (2007) Hvad er turistdestinationer. In: Sørensen A (ed) *Grundbog i turisme*. København: Frydenlund, 203-214.
- Berg Schmidt P og Halkier H. (2008a) Knowledge Dynamics in Regional Tourism. The Case of North Jutland, Denmark. Birmingham: EURODITE WP5, first report.
- Berg Schmidt P og Halkier H. (2008b) Viden i nordjysk turisme. Aalborg: CRU, Aalborg Universitet.
- Destination Bornholm. (2012) Destination Bornholm. Jubilæumsskrift 1992-2012. Rønne: Destination Bornholm.
- Destination Bornholm. (2013) *Bornholm rigere på oplevelser. Bornholms turismestrategi 2013-16*. Available at: http://issuu.com/destinationbornholm/docs/turismestrategi_2013-16.
- Destination Sønderjylland. (2013) *Sådan bliver vi værd at erobre igen: Oplæg til strategi/fælles plan for DMO Sønderjylland*. Available at: http://issuu.com/besouled/docs/dusj_strategi_low_opslag/1?e=1928898/3329672.
- Destination Sønderjylland. (2014) *Destination Sønderjylland bliver en realitet fra sommeren 2015*. Available at: <https://destination-sonderjylland.clients.ubivox.com/archive/310484/>.
- Dredge D. (2006) Policy Networks and the Local Organisation of Tourism. *Tourism Management* 27: 269-280.
- Getz D og Nilsson PÅ. (2004) Responses of Family Businesses to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark. *Tourism Management* 25: 17-30.
- Halkier H. (2008) Regional Development Policies and Structural Reform in Denmark. From Policy Segmentation towards Strategic Synergy? In: Bukve O, Halkier H and Souza Pd (eds) *Towards New Nordic Regionalism. Politics, Administration and Regional Development*. Aalborg: Aalborg University Press, 201-225.
- Halkier H. (2010) Tourism Knowledge Dynamics. In: Cooke P, Laurentis Cd, Collinge C, et al. (eds) *Platforms of Innovation: Dynamics of New Industrial Knowledge Flows*. London: Edward Elgar, 233-250.

- Halkier H. (2011) Erhvervspolitik mellem det lokale og det globale? Dansk turismepolitik under forandringspres. *Økonomi & Politik* 84: 11-24.
- Halkier H og Jønsson LE. (2014) Fra liberalisme til forståelse for behovet for offentligt-privat samspil: Den offentlige turismefremme under forandring. In: Jønsson LE and Halkier H (eds) *Danmark i det globale turismebillede - Erfaringer, tendenser og muligheder*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 39-50.
- Halkier H, Therkelsen A og Berg Schmidt P. (2008) Turisme i Nordjylland - Status og fremtidsmuligheder. In: Christensen JL (ed) *Hvad skal Nordjylland leve af?* Aalborg: CRU, Aalborg Universitet, 194-203.
- Hall CM. (2008) *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. Second Edition*, Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Hall CM, Müller DK og Saarinen J. (2009) *Nordic Tourism. Issues and Cases*, Bristol: Channel View.
- Hall CM og Williams A. (2008) *Tourism and Innovation*, Abingdon: Routledge.
- Henriksen PF. (2012) Small tourism firms' inter-organisational relations and knowledge processes: The role of social embeddedness in networks: The case of the municipality of Viborg, Denmark. *Culture and Global Studies*. Aalborg University.
- Henriksen PF og Halkier H. (2009) From Local Promotion Towards Regional Tourism Policies: Knowledge Processes and Actor Networks in North Jutland, Denmark. *European Planning Studies* 17: 1445-1462.
- Hjalager A-M. (2010) A review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management* 30: 1-12.
- Hjalager A-M. (2014) Innovation i dansk turisme. In: Jønsson LE and Halkier H (eds) *Danmark i det globale turismebillede - Erfaringer, tendenser og muligheder*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 51-70.
- Jørgensen MT og Halkier H. (2013) Samarbejde, Vidensdynamikker og Turismeudvikling i Danske Kystferiebyer. Aalborg: Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet - http://vbn.aau.dk/files/95676627/J_rgensen_Halkier_2013_Samarbejde_vidensdynamikker_og_turismeudvikling_i_danske_kystferiebyer_KUP_rap.pdf.
- Jørgensen MT og Halkier H. (in preparation) Destinations, marketing and management - A study of multi-tasking DMOs at Danish coastal destinations. Aalborg: Aalborg Universitet, 35.
- Liburd JJ og Simonsen PS. (2014) Uddannelse og efteruddannelse til turismens arbejdsmarked. In: Jønsson LE and Halkier H (eds) *Danmark i det globale turismebillede - Erfaringer, tendenser og muligheder*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 85-104.
- Økonomi- og Erhvervsministeriet. (2014) Lov om dansk turisme (L 19). *Folketingstidende C*.
- Regeringen. (2014) Vækstplan for dansk turisme. København: Regeringen.
- Ringkøbing-Skjern Kommune. (2011) Turismepolitik 2011-14. Ringkøbing: Ringkøbing-Skjern Kommune.
- Saraniemi S og Kylanen M. (2011) Problematising the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research* 50: 133-143.
- Schallemose L, Thybo E og Østergaard MZ. (2014) Nye markeder, målgrupper og udvikling i markedsføringen af Danmark. In: Jønsson LE and Halkier H (eds) *Danmark i det globale turismebillede - Erfaringer, tendenser og muligheder*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 23-38.
- Sønderjyske Fristelser. (2014) *Sønderjyske Fristelser*. Available at: <http://www.xn--snderjyskefristelser-bcc.dk/>.
- Thomas R. (2004) International Perspectives on Small Firms in Tourism: A Synthesis. In: Thomas R (ed) *Small Firms in Tourism: International Perspectives*. Amsterdam: Elsevier, 1-12.
- Videnscenter for Kystturisme. (2012) Udvælgelse af 20 særlige feriesteder til projekt "Oplevelelsesbaseret Kystturisme". Hvidesande: CKT.
- Videnscenter for Kystturisme. (2014a) Potentialeplan for kystdestination Møns Klint. Hvidesande: CKT.
- Videnscenter for Kystturisme. (2014b) Sønderborg - Turisme- og potentialeplan 2014-2020. Hvidesande: CKT.
- Videnscenter for Kystturisme. (2014c) Turismepotentialeplan for Hvide Sande & Søndervig. Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer - et nationalt demonstrationsprojekt. Hvidesande: CKT.
- VisitMøn. (2015) *Projekter*. Available at: <http://www.visitmoen.dk/projekter-destinationsudvikling>.
- Vordingborg Kommune. (2013) Turistpolitisk Analyse: Strategi og indsatsområder. Vordingborg: Vordingborg Kommune.
- Wanhill S. (2004) Government Assistance for Tourism SMEs: From Theory to Practice. In: Thomas R (ed) *Small Firms in Tourism: International Perspectives*. Amsterdam: Elsevier, 53-70.